

## ANALISIS PENGARUH ORIENTASI UMPAN BALIK DAN ORIENTASI TUJUAN TERHADAP KINERJA MANAJER PABRIK

Hasbullah<sup>1</sup>

<sup>1</sup>)Program Studi Teknik Industri, Universitas Mercu Buana  
E-mail: hasbullah@mercubuana.ac.id

### Abstrak

Selain sistem, alat, lingkungan dan metode sebagai faktor eksternal individu yang mampu mendorong kinerja manajer, faktor internal individu (*individual differences*) seperti Orientasi umpan balik dan Orientasi Tujuan juga memiliki peran penting. Banyak organisasi manufaktur hanya fokus pada faktor eksternal individu dalam meningkatkan kinerja manajernya. Kecenderungan individu dalam merespon umpan balik di tempat kerja dan latar belakang alasan individu untuk mencapai tujuan kinerja masih jarang disentuh dalam studi tentang kinerja. Artikel ini mengobservasi pengaruh langsung dua faktor *individual difference* Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan terhadap kinerja manajer pabrik. Dengan metode empiris melalui survey pada 31 sampel manajer pabrik di area Cikarang -Bekasi yang diambil secara acak, hasil studi menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan terhadap kinerja manajer pabrik. Untuk meningkatkan kinerja manajer pabrik maka diperlukan perhatian pada faktor internal individu Orientas umpan balik dan Orientasi tujuan.

**Kata Kunci:** Kinerja, *Individual differences*, Orientasi umpan balik, Orientasi tujuan

### Abstract

*System, tools, environment and method are individual external factors for boosting manager performance, but also Individual differences such as Feedback orientation and Goal orientation are important individual internal factors for boosting manager performance. Feedback orientation is an individual's overall receptivity to feedback and Goal orientation is the reason behind people's achievement pursuits. Both are responsible for how manager approach, experience, and react to achievement situations. However, in many factory and even industrial engineering research just focused on individul external factors such as improvement method for bossting manager performance, in fact individual internal factor also is matter . The goal of this article is to provide an empirical tool for observing direct effect of feedback orientation and goal orientation on factory managers performance. The number of sample covers 31 respondents as manager selected randomly for analyzing data. The result of the research showed there are positive direct effects of goal orientation and feedback orientation on factory manager performance. For Improving factory manager performance, therefore need paid attention that goal orientation and feedback orientation should be improved.*

**Keywords:** *Performance, Individual differences, feedback orientatsion, goal orientation*

### PENDAHULUAN

Kinerja manajer pabrik dapat diukur dari perilaku dan kontribusi kerjanya terhadap perusahaan. Kinerja dikaitkan dengan perilaku dan akibat atau hasil (Armstrong, 2001). Kinerja dibangun berdasarkan perilaku positif-produktif. berupa tindakan yang relevan

dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dalam tingkat serangkaian tindakan yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. (Sonntag, 2002). Saat ini banyak organisasi pabrik mencoba meningkatkan kinerja para manajernya cenderung hanya fokus pada metode, manajemen, *skill up* dan kompensasi yang bersifat eksternal atau di luar individu. Pada umumnya peningkatan kinerja manajer pabrik selalu dikaji dalam perspektif metode teknik industri misalkan dengan teknik *lean manufacturing*, teknik-teknik statistik, *quality improvement* dan manajemen operasi. Artikel ini mencoba memberikan analisis peningkatan kinerja manajer pabrik dalam perspektif internal individu berupa *individual difference* yaitu dua konstruk Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Kinerja*

Kinerja mewakili capaian organisasi atau unit kerja dan capaian individu. Ukuran untuk menilai kinerja individu berbeda dengan organisasi. Penilaian kinerja organisasi dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang mewakili grup individu secara keseluruhan walaupun tidak bisa dihindari sering terfokus pada pemimpinnya. Penilaian kinerja individu tertuju pada satu orang dengan segala atribut dan hasil kerja yang dicapainya.

Kinerja merupakan informasi yang mencakup pencapaian hasil kerja individu atau organisasi. Informasi kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir saja melainkan proses, kualitas, perilaku dan aspek-aspek penilaian lainnya yang tergantung karakteristik jenis pekerjaannya. Menurut Mathis dan Jackson, informasi tentang kinerja dapat dijelaskan berdasarkan tiga kategori yaitu; sifat atau karakteristik individu, perilaku dan hasil (Mathis dan Jackson, 2008). Informasi berdasarkan sifat individu dapat mencakup kepribadian yang menyenangkan, inisiatif, atau kreatifitas. Informasi kinerja berdasarkan perilaku spesifik yang mengarah pada keberhasilan pekerjaan. Informasi kinerja berdasarkan hasil lebih mempertimbangkan apa yang telah dilakukan atau apa yang telah dicapai.

Brown dan Lent (2005) menjelaskan enam kriteria utama yang dapat digunakan dalam menilai kinerja (Brown dan Lent, 2005) yang dapat diukur berdasarkan kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas, tingkat dan dampak interpersonal. Sedangkan Landy dan Conte menjelaskan dimensi-dimensi dalam konstruk kinerja yang terdiri dari delapan aspek yaitu (Landy dan Conte, 2009); kemampuan spesifik pada pekerjaan utama, kemampuan pada pekerjaan tertentu yang bukan tugas utama, kemampuan individu menulis dan berbicara, konsistensi upaya individu dalam mengeluarkan usaha, kemampuan interpersonal dalam mempengaruhi dan perilaku manajemen dan administratif. Kinerja individu khususnya kinerja manajer pabrik tidak hanya melihat hasil angka pencapaian KPI (*Key performance Indikator*) yang bersifat kuantitatif seperti target produksi, efisiensi, kualitas, tingkat barang cacat, anggaran operasi, pengeluaran biaya produksi, tingkat inventori dan lain sebagainya. Kinerja juga mencakup perilaku, karakter dan proses yang berjalan sesuai koridor. Kinerja menyatakan unjuk kerja dalam kurun waktu tertentu yang ditunjukkan oleh individu melalui indikator-indikator; kapasitas kerja, pencapaian kerja, kualitas kerja dan perilaku yang mendukung kinerja.

### *Orientasi Umpan Balik*

Dalam melakukan pekerjaan manajer pabrik harus mengetahui di mana posisi dirinya dalam memenuhi pencapaian target kinerja yang harus dicapainya. Untuk mengetahui hal itu maka diperlukan umpan balik. Pengertian umpan balik dalam perilaku organisasi adalah informasi berupa sebaik apa individu sebagai pekerja melakukan

pekerjaannya, sedangkan dalam perspektif teori *goal setting*, umpan balik diartikan sebagai informasi yang menyampaikan kemajuan (*progress*) yang paling *up date* sudah dicapai pada sasaran atau tujuan yang sudah ditetapkan (Wesson et al., 2009). Orientasi umpan balik adalah bentuk *individual difference* pada seseorang berupa karakter unik yang mencerminkan bagaimana individu merespon dan menerima keseluruhan umpan balik (Grefe, 2006).

Konsep teori Orientasi umpan balik adalah konstruk baru dalam disiplin ilmu perilaku organisasi. Konsep ini pertama kali dicetuskan oleh Manuel London dan James W. Smither tahun 2002. Kemudian ditegaskan lagi oleh Betg Grefe Linderbaum tahun 2006. Orientasi umpan balik dalam individu tidak serta merta terbentuk dengan sendirinya tetapi dipengaruhi oleh faktor situasional dan individual. Faktor situasional adalah faktor yang berasal dari luar individu yaitu; budaya, sistem manajemen kinerja, lingkungan umpan balik, dan hal-hal lain yang bersifat situasional. Faktor individual adalah faktor yang berasal dari dalam individu itu sendiri yaitu; tipe tujuan, motif, kepribadian dan faktor internal individu lainnya (London dan Smither, 2002).

Perilaku kontributif pada pencapaian kinerja yang baik menjadi perhatian perusahaan dalam mendorong peningkatan kinerja. Kinerja terkait tidak hanya dengan kemampuan, situasi, perilaku, metode dan berbagai faktor eksternal individu yang bisa dikendalikan, tetapi ada faktor-faktor internal individu berupa *individual difference* yang mampu mempengaruhi kinerja manajer. Kinerja dalam bentuk nyata dipandang sebagai catatan hasil dari fungsi pekerjaan dan kurun waktu tertentu yang tergantung pada kombinasi antara kemampuan, motivasi dan kendala situasional (anderson, 2001). Kinerja tidak hanya tergantung pada faktor kemampuan dan faktor eksternal individu, tetapi juga tak kalah penting faktor internal dalam individu berupa *individual difference*.

*Individual difference* adalah variabel yang melekat pada individu yang mempengaruhi perilaku dan membedakan satu individu dengan individu lainnya. Contoh *individual differences* seperti motivasi, kecerdasan, konsep diri, *self-efficacy* dan lain sebagainya. Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan merupakan *individual differences* yang diduga memiliki kontribusi penting dalam pencapaian kinerja.

Umpan balik merupakan informasi yang berkaitan kinerja sehingga memiliki kontribusi penting dalam mendorong perbaikan kinerja (Wilbert, 2010). Seorang Manajer pabrik selalu membutuhkan informasi sejauh mana kemajuan atau sasaran kerja yang sudah dicapainya. Informasi ini akan mendorong usaha yang lebih keras dalam sampai ukuran yang ditargetkan dicapai. Dorongan untuk mencapai kinerja manajer pabrik berasal dari sistem organisasi yang mengharuskannya, metode manajemen yang tepat, kepemimpinan dan hal lainnya. Yang tak kalah penting adalah dorongan dari internal individu berupa konstruk Orientasi umpan balik menjadi faktor penting dalam mendorong kinerja (Culberson, 2013).

Perilaku individu dalam merespon umpan balik dan bahkan secara aktif mencari informasi sejauh mana pencapaian kinerja yang sudah dilakukannya menunjukkan intensitas usaha dalam kinerja. Perilaku aktif dalam mencari umpan balik (*feedback seeking*) adalah bagian dari Orientasi umpan balik individu (London, 2002) tidak hanya bisa menjadi strategi dalam mendorong peningkatan kinerja melainkan bisa menjadi sumber daya yang mampu mendorong pencapaian kinerja (De Stobbeleir, Asford, & Buyens, 2011). Orientasi umpan balik melekat sebagai karakter individu manajer pabrik. Perilaku dalam merespon umpan balik mencuat dalam bentuk perbaikan diri dengan bertindak mengarahkan situasi di sekelilingnya untuk mendukung perbaikan. Respon terhadap umpan balik ini menjadi pendorong diri dan memberikan kewajiban pada dirinya sendiri untuk merespon secara

positif (Asumeng, 2014). Ada banyak literatur ilmiah dan riset tentang pentingnya orientasi umpan balik yang ada pada individu sebagai faktor pendorong kinerja.

Sampai saat ini model Linderbaum menjadi acuan utama dalam mengukur orientasi umpan balik dalam penelitian dan jurnal yang terbit setelahnya. Beth Grefe Linderbaum menegaskan kembali dan melengkapi dalam menetapkan ukuran indikator orientasi umpan balik dari konsep London dan Smith (Beth Grefe, 2006). Orientasi umpan balik secara konseptual memiliki pengertian bagaimana respon individu terhadap masukan yang diberikan kepada dirinya tentang suatu pencapaian hasil dari proses usaha yang dilakukannya. Dari Konsep London, Smith dan beth Grefe bahwa indikator-indikator untuk mengukur orientasi umpan balik seorang individu dapat dilihat dengan bagaimana individu memandang manfaat masukan, akuntabilitas diri, kesadaran sosial dan kesanggupan diri dalam melaksanakan masukan untuk memperbaiki pencapaian. Sehingga sangat relevan bahwa Orientasi umpan balik pada seorang manajer pabrik akan mampu mendorong pencapaian kinerja.

### ***Orientasi Tujuan***

Selain konstruk orientasi umpan balik yang melekat secara internal dalam individu, konsep orientasi tujuan tak kalah penting dalam mendorong pencapaian kinerja. Tujuan menjadi panduan untuk menetapkan dan mengeksekusi rencana, serta melakukan evaluasi dan tinjauan atas capaian dan efektivitas rencana. Dalam tingkatan individu, tujuan akan mengarahkan perilaku individu ketika melakukan sesuatu, sehingga akan mempengaruhi hasilnya. Tujuan menjadi bagian penting yang melekat pada individu dan organisasi. Salah satu elemen penting yang dianggap sebagai faktor pendorong kesuksesan individu yang berkaitan dengan tujuan adalah orientasi tujuan (Sears, 2003). David Sears menyatakan profil sukses individu dibentuk oleh tujuh kategori yaitu kompetensi teknis, orientasi tujuan, *sense of urgency*, respon pada pelanggan internal dan eksternal, priaku lintas fungsi dan integritas. Tujuh kategori ini diadopsi sebagai elemen profil kesuksesan karyawan pada salah satu perusahaan multinasional terkemuka EMC di Amerika seikat. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi tujuan merupakan faktor penting dalam keberhasilan pencapaian kinerja. Orientasi tujuan merupakan alasan yang melatarbelakangi seseorang dalam mengejar tujuan dan bertanggung jawab dalam melakukan pendekatan, mengalami dan terhadap situasi yang ingin dicapai (Ames Dalam Kain, 2010). Dalam konteks organisasi, tujuan berkaitan dengan capaian tertentu yang mewakili capaian kinerja. Jadi secara logik dan teoritik sangat jelas bahwa orientasi tujuan adalah salah satu faktor internal individu yang mampu mendorong kinerja.

Carol S.Dwick menggagas orientasi tujuan terdiri dari dua konstruk aspek Orientasi Pembelajaran atau *learning orientation* dan orientasi unjuk kinerja atau *performance orientation* (Dweck dan Leggert, 1988). Dua aspek orientasi tujuan ini digunakan sebagai acuan utama sebagai referensi ilmiah tentang konsep orientasi tujuan.

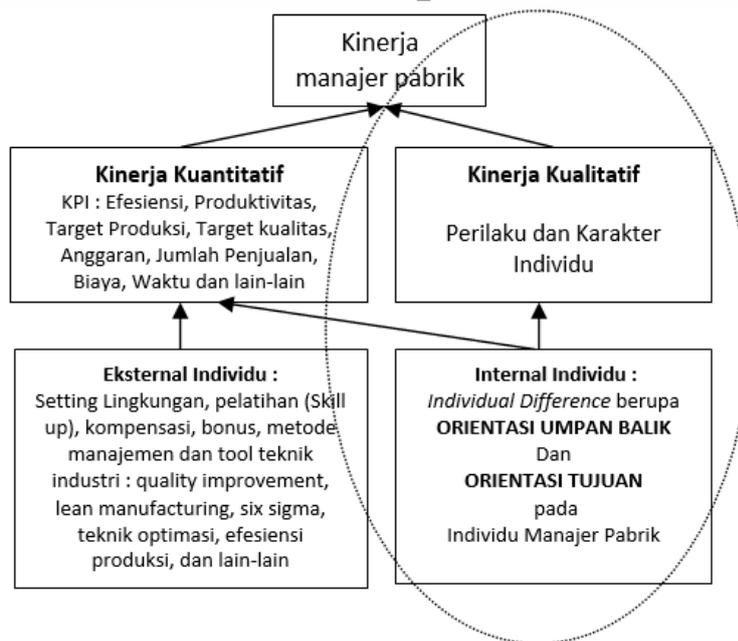
Dweck menjelaskan bahwa orientasi pembelajaran fokus pada usaha penguasaan ilmu dan keterampilan. Sedangkan orientasi kinerja fokus pada hasil untuk mendapat penghargaan dan pengakuan orang lain. Kedua aspek memiliki kesamaan muara tujuan yaitu latar belakang menguasai Ilmu dan mencapai hasil untuk mendapatkan pengakuan. Dua-duanya mengarah pada kutub yang sama yaitu kinerja organisasi dan individu.

Banyak sekali jurnal internasional yang melakukan riset tentang dampak orientasi tujuan terhadap kinerja. Secara umum disimpulkan bahwa orientasi tujuan mendorong motivasi individu untuk mencapai tujuan. Semakin kuat dorongan dan alasan maka semakin kuat pula usaha-usaha untuk mencapai tujuan, dalam konteks organisasi tujuan

dikaitkan dengan kinerja. Pengertian Orientasi tujuan secara konseptual adalah sikap individu mengenai pencapaian sebuah keinginan yang diungkapkan dalam bentuk respon terhadap kondisi yang berkaitan dengan keberhasilan. Kondisi keberhasilan dalam konteks organisasi adalah pencapaian kinerja. Pengukuran indikator-indikator orientasi tujuan pada individu mengacu pada teori Dweck dan Legget (Dweck dan Legget 1988) yaitu sikap menginginkan tantangan untuk pembelajaran (*learning*) dan sikap menginginkan penghargaan (*performance*). Dari definisi di atas orientasi tujuan merupakan sebuah konstruk spesifik yang dapat diuraikan melalui indikator-indikator; sikap terhadap tantangan yang mewakili sebuah orientasi pembelajaran dan keinginan dihargai untuk menolak dinilai negatif yang mewakili orientasi penilaian. Indikator-indikator ini mengarah pada persepsi individu terhadap kinerja yang diberikan organisasi dalam mengukur kemampuan dirinya secara umum. Sehingga sangat logis bahwa Orientasi tujuan pada yang melekat seorang individu, khususnya manajer pabrik akan mampu mendorong usaha-usaha untuk mencapai kinerja yang ditetapkan.

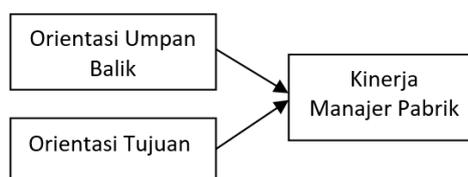
**METODE PENELITIAN**

1. Menetapkan fokus penelitian pada faktor pendorong kinerja manajer pabrik dari faktor internal berupa individual difference Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan. Seperti dinyatakan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Fokus Penelitian Orientasi Umpan Balik dan Orientasi Tujuan sebagai Faktor Pendorong Kinerja Manajer Pabrik

2. Menetapkan Hipotesis pola hubungan kinerja manajer pabrik dengan kedua individual difference Orientasi Uman Balik dan Orientasi tujuan melalui metode Metode Asosiatif.



**Gambar 2.** Pola Hubungan Asosiatif Orientasi Umpan balik dan Orientasi Tujuan terhadap Kinerja Manajer Pabrik

3. Menetapkan landasan teoretik orientasi umpan balik, dan orientasi tujuan dan pola pengaruhnya terhadap kinerja
4. Menetapkan instrumen pengukuran
5. Uji validitas, reliabilitas, linieritas dan normalitas instrumen pada 31 Manajer Pabrik di area Cikarang Bekasi
6. Menguji Hipotesis pengaruh orientasi umpan balik dan orientasi tujuan terhadap 31 kinerja manajer pabrik di area Cikarang Bekasi
7. Menganalisa hasil hipotesis
8. Melakukan kajian teori yang mendukung hipotesis dan argumen logis.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan uji validitas, reliabilitas, linieritas dan normalitas pada instrumen Orientasi tujuan, Orientasi Umpan balik dan Kinerja Manajer pabrik maka dilakukan uji hipotesis dengan hasil sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1. Hasil perhitungan koefisien jalur menunjukkan secara empirik bahwa Orientasi tujuan (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Manajer Pabrik (Y), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

$$H_0: \beta_{yx1} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{yx1} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh  $\rho_{yx1} = 0,232$  dengan  $t_{hitung} 2,865 > t_{tabel} 1,960$  ( $\alpha=0,05$ ) dan  $t_{hitung} 2,865 > t_{tabel} 2,576$  ( $\alpha=0,01$ ). Hal ini menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada ( $\alpha=0,05$ ) dan ( $\alpha=0,01$ ), maka  $H_0$  ditolak sehingga koefisien jalur signifikan. Dengan demikian orientasi Tujuan (X1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Manajer Pabrik (Y).

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Orientasi Tujuan dan Orientasi Umpan Balik terhadap Kinerja

No	Jalur	Koef. Jalur	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$		Ket
				0,05	0,01	
1	$P_{yx1}$ (Orientasi tujuan terhadap Kinerja Manajer Pabrik)	0,232	2,865	1,960	2,576	Signifikan
2	$P_{yx2}$ (Orientasi Umpan Balik terhadap Kinerja Manajer Pabrik)	0,255	2,992	1,960	2,576	Signifikan

Pada Tabel 1 di atas juga menunjukkan hasil perhitungan koefisien jalur menunjukkan secara empirik bahwa Orientasi umpan balik (X2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Manajer Pabrik (Y), hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut:

$$H_0: \beta_{yx2} \leq 0$$

$$H_1: \beta_{yx2} > 0$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur diperoleh  $\rho_{yx2} = 0,255$  dengan  $t_{hitung} 2,992 > t_{tabel} 1,960$  ( $\alpha=0,05$ ) dan  $t_{hitung} 2,992 > t_{tabel} 2,576$  ( $\alpha=0,01$ ). Hal ini menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  pada ( $\alpha=0,05$ ) dan ( $\alpha=0,01$ ), maka  $H_0$  ditolak sehingga koefisien jalur signifikan.

Dengan demikian Orientasi umpan balik ( $X_2$ ) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja Manajer Pabrik (Y).

Hasil penelitian juga mampu mengidentifikasi aspek-aspek apa yang paling lemah dan paling kuat di setiap konstruk Orientasi tujuan, Orientasi umpan balik dan Kinerja Manajer Pabrik. Dengan pemberian skor berdasarkan skala Likert 1 – 5 setiap manajer memberikan penilaian sendiri pada Orientasi tujuan dan Orientasi umpan balik yang dimilikinya. Untuk Kinerja penilaian dilakukan oleh atasan.

**Orientasi tujuan**

Pada Tabel 2 Terlihat hasil penilaian Orientasi tujuan yang di miliki oleh Manajer Pabrik. Ada dua dimensi penilaian dalam konstruk ini yaitu sikap menginginkan tantangan untuk pembelajaran (*Learning*) dan sikap untuk mendapatkan penghargaan orang lain (*performance*) . Lihat Tabel 2. di bawah ini

**Tabel 2.** Proporsi Skor Orientasi Tujuan Manajer Pabrik

No	Dimensi Orientasi Tujuan	Jml Butir Instrumen	Jml Skor	%	Rata-rata	Rata-rata Skor
1	Sikap meninginkan tantangan untuk pembelajaran ( <i>learning</i> ) (1-11)	11	5910	56,24%	36,61	3,33
2	Sikap menginginkan penghargaan ( <i>performance</i> ) (12-20)	9	4523	43,76%	28,48	3,16
JUMLAH TOTAL		20	10433	100%	32.55	3.25

Pada Tabel 2. di atas dua dimensi pada Orientasi tujuan yang diukur pada Manajer Pabrik menunjukan porsi yang hampir sama, yaitu pada Sikap menginginkan tantangan (*learning*) dan sikap menginginkan penghargaan (*performance*) dengan porsi 56.24% dan 46.76%. Porsi sikap menginginkan penghargaan memiliki rata-rata nilai lebih kecil (3,16) dari sikap mengingninkan tantangan (3,33) dalam skala nilai 1-5 dengan nilai rata-rata 3,25. Ini berarti menunjukkan bahwa yang perlu ditingkatkan dan diberi perhatian dalam meningkatkan kinerja Manajer Pabrik adalah dimensi sikap menginginkan penghargaan (*performance*) karena skor nya di bawah rata-rata.

Pada Tabel 3. terlihat hasil penilaian Orientasi Umpan Balik yang di miliki oleh Manajer Pabrik.

**Tabel 3.** Proporsi Skor Orientasi Umpan Balik Manajer Pabrik

No	Dimensi Orientasi Umpan Balik	Jml Butir Instrumen	Jml Skor	%	Rata-rata	Rata-rata Skor
1	Manfaat masukan (1-7)	7	849	31,33%	27,39	3,91
2	Akuntabilitas (8-14)	7	758	27,80%	24,45	3,49
3	Kesadaran Sosial (15-20)	6	618	22,66%	19,94	3,32
4	Kesanggupan dir / <i>Self Efficacy</i> (21-25)	5	502	18,41%	16,19	3,24

Ada empat dimensi penilaian dalam konstruk ini yaitu sikap terhadap masukan umpan balik, akuntabilitas yang dimiliki, kesadaran sosial dan kesanggupan diri (*Self-Efficacy*) pada Manajer Pabrik. Pada Tabel 3. terlihat hasil pengukuran yang menunjukkan poris penilaian terbesar adalah dimensi sikap terhadap manfaat masukan umpan balik dengan nilai persentase 31,33% dan nilai rata-rata 3,1 (skala 1-5). Sedangkan persentase nilai terkecil adalah Sikap kesanggupan diri dalam melaksanakan Umpan balik (*Self efficacy*) dengan persentase 18,41% dengan nilai rata-rata 3,24. Ini berarti menunjukkan bahwa yang perlu ditingkatkan dan diberi perhatian dalam meningkatkan kinerja Manajer Pabrik melalui orientasi umpan balik adalah dimensi sikap *self-Efficacy* karena skor nya di bawah rata-rata.

Pada Tabel 4. terlihat hasil penilaian kinerja yang di miliki oleh Manajer Pabrik. Kinerja yang dikur bedasarakan tidak hanya pada hasil kuantitatif kinerja pabrik dan unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya melainkan pandangan manajemen atau atasan daal menilai kapasitas, pencapaian, kualitas dan perilaku dari para manajer pabrik.

**Tabel 4.** Proporsi Skor Kinerja Manajer Pabrik

No	Dimensi Kinerja	Jml Butir Instrumen	Jml Skor	%	Rata-rata	Rata-rata Skor
1	Kapasitas kerja (1-7)	7	740	24,95%	23,87	3,41
2	Pencapaian kerja (8-15)	8	883	29,77%	28,48	3,56
3	Kualitas kerja (16-21)	6	653	22,02%	21,06	3,51
4	Peilaku (22-28)	7	690	23,26%	22,26	3,18
	JUMLAH /RATA-RATA	28	2966	100%	23,92	3,42

Ada empat dimensi penilaian dalam konstruk kinerja Manajer Pabrik yaitu yaitu kapasitas kerja, pencapaian kerja, kualitas kerja dan perlaku. Pada Tabel 4. terlihat hasil pengukuran yang menunjukkan poris penilaian terbesar adalah dimensi Pencapaian kerja dengan nilai persentase 29,97% dan nilai rata-rata 3,56 (skala 1-5). Sedangkan persentase nilai terkecil adalah Sikap kualitas kerja (22.26%). Tetapi Dimensi yang mendapat nilai rata-rata terkecil adalah Perilaku (3,18) Ini berarti menunjukkan bahwa yang perlu ditingkatkan dan diberi perhatian dalam meningkatkan kinerja Manajer adlah aspek perilaku.

## KESIMPULAN

Dari hasil uji hiptesis menunjukkan bahwa Oeirntasi umpan balik dan orientasi tujuan merupaka faktor internal individu yang mampu mempengaruhi kinerja manajer pabrik. Usaha-usaha peningkatan kinerja bisa dilakukan tidak hanya mencakup aspek-aspek eksternal (di luar idividu) seperti sistem yang efektif, pelatihan yang terukur, seleksi kemampuan, teknik-teknik optimasi, kegiatan peningkatan mutu, model dan metode manajemen serta perangkat lainnya. Usaha-usaha peningkatan kinerja individu manajer pabrik bisa dilakukan dengan mengidentifikasi sejauh mana karakteristik individu pada manajer pabrik seperti Orientasi umpan balik dan Orientasi tujuan, sehingga bisa diketahui dimensi-dimensi yang lemah dan perlu diperbaiki.

Orientasi tujuan dan orientasi umpan balik adalah dua variabel yang mampu mempengaruhi kinerja (Wilber et al, 2010) sebagaimana secara empiris dibuktikan dalam

riset ini. Yang perlu digaris bawahi adalah dimensi-dimensi yang harus mendapat perhatian adalah dimensi-dimensi terlemah sebagaimana ditampilkan pada hasil riset di atas (Tabel 1 sampai Tabel 4). Pada konstruk orientasi tujuan, dimensi yang paling lemah adalah sikap ingin penghargaan. Pada konstruk orientasi umpan balik, dimensi yang paling lemah adalah Self-Efficacy sikap ingin penghargaan. Sedangkan pada konstruk kinerja manajer pabrik dimensi yang paling lemah adalah aspek perilaku.

Rekomendasi dari riset ini adalah perusahaan pabrik tetap harus melakukan usaha-usaha continuous improvement dalam meningkatkan kinerjanya melalui pendekatan eksternal individu seperti 5S, *Total Quality Control (TQC)*, pelatihan, lean manufacturing, program perbaikan mutu dan model-model manajemen dan teknik industri lainnya. Tetapi perlu diidentifikasi faktor internal individu *individual difference* berupa Orientasi Umpan Balik dan Orientasi Tujuan yang dimiliki oleh para manajernya yang secara empiris diduga mampu mempengaruhi secara positif kinerja para anajernya. Sehingga selain usaha-usah bersifat eksternal individu, perlu ada terobosan *breakthrough* dalam usaha meningkatkan kinerja manajer pabrik.

Usaha-usaha meningkatkan Orientasi tujuan dan Orientasi umpan balik pada manajer pabrik bisa dilakukan melalui pendekatan-pendekatan pelatihan konvensional dan pendekatan psikologi. Ada banyak tersedia lembaga pengembangan kepribadian dan motivasi dalam merubah *mindset* manajer menuju perilaku dan persepsi positif. Usaha-usaha meningkatkan Orientasi tujuan dan Orientasi umpan balik pada manajer pabrik bisa dilakukan sejak awal ketika proses rekrutmen melalui instrumen uji sikap atau uji psikologis. Sehingga perusahaan bisa mendapatkan pertimbangan terbaik.

Saat ini banyak sekali riset-riset yang mengidentifikasi faktor-faktor internal individu yang diduga mampu mempengaruhi kinerja. Tak ada satu pun yang bisa mengkalim faktor *individual difference* yang mana yang paling dominan mampu mempengaruhi kinerja. Sehingga diperlukan riset-riset lanjutan. Manajemen pabrik saat ini terlalu fokus pada aplikasi-aplikasi teknik industri dalam mengejar produktivitas dan efisiensi pada waktu dan biaya serta hasil produksi. Perlu dipikirkan dimensi psikologi industri yang memberikan perhatian pada aspek-aspek internal dalam individu yang mampu mempengaruhi usaha-usaha untuk mencapai kinerja industri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, Neil. 2001. *Handbook of Industrial, Work and organizational Psychology : Personnel Psychology*. London, Sage Publication. P.114
- Armstrong, Michael. 2006. *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*. London : Kogan Page, P.7
- Asumeng, M. 2014. Managers Feedback Seeking About Their Job Performance :, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.12 , pp 135-149, March 2014. P.P. 135 – 14 ISSN: 2235 -767X
- Beth Grefe A.,Linderbaum, 2010. *The Development and Valiation of The Feedback Orientation Scale (FOS)*. [Online: <http://jom.sagepub.com//36/6/1372.short> 2010]
- Brown, Steven Douglas, Lent, Robert William. 2005. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey, John Wiley and Sons. pp. 204-205
- Culbertson, Satoris S., Henning, Jaime B., Payne, Stephanie C. 2013. Performance appraisal satisfaction: the role of feedback and goal orientation, 2013 *Journal of*

*Personnel Psychology, Volume 12 / Number 4 / 2013 ISSN-L 1866-5888 • ISSN-Print 1866-5888 • ISSN-Online 2190-5150, 2013.*

- De Stobbeleir, K. E. M., Asford, S. J., & Buyens, D. 2011. Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behaviour in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831.
- Dweck, S. Carol dan Legett, E. Ellen, 1988. A Social Cognitive Approach to Motivation and Personality. *Psychological Review*, Vol. 95, 1988.
- Frank J. Landy, Jeffrey M. Conte. 2009. *Work in the 21<sup>st</sup> Century; An Introduction to Industrial and Organizational Psychologi*. John Wiley and Sons. p. 177.
- Kain, Jason. 2010. *The Influence of Goal Orientation on Karaksek's job Demand's Control Mode*. New York, Bowling Green Ubiversity, 2010, h.9.
- London, Manuel and James W. Smither. 2002. *Feedback Orientation, Feedback Culture, and The Longitudinal Performance Management Process*. Stony Brooks: State University of New York and La Salle University.
- Mathis, Robert, Jackson, H. John. 2008. *Human Resource Management*. USA, Thomson Learning Inc. Pp. 329-323
- Michael J. Wesson, JA. Colquitt dan Jefferey A. Lepine dan Michael J.Wesson. 2009. *Organizational Behavior, Improving Performance and The Commitment in the Work Place*. New York, McGraw Hill. h.582.
- Sears, David. 2003. *Sucesfull Talent Strategies, Achieving Superior Vusiness Result Through Market Focusing Staffing*. New York, Amacom. h.156.
- Sonnentag, Sabine. 2002. *Psychological Management of individual Performance*. New York, John Willey & Sons. p.156.
- Wilbert, Jurgen dan rekan. 2010. Effects of Evaluative Feedback on Rate of Learning and Task Motivation: An Analogue Experiment. *Learning Disabilities: A Contemporary Journal* 8(2), 43-52, 2010, h.1